

**PERSEPSI BUDAYA PEMBELAJARAN DAN
PENGUNAAN INOVASI
DI INSTITUT PENILAIAN NEGARA (INSPEN)**

**Kertas projek ini dikemukakan kepada Fakulti Pengurusan Perniagaan
untuk memenuhi sebahagian daripada keperluan
Ijazah Sarjana Sains (Pengurusan)
Universiti Utara Malaysia**

Oleh

JAMILAH BT AHMAD BABJI

© Jamilah bt.Ahmad Babji, 2004.Hak Cipta Terpelihara



**Fakulti Pengurusan Perniagaan
(Faculty of Business Management)
Universiti Utara Malaysia**

**PERAKUAN KERJA KERTAS PROJEK
(Certification of Project Paper)**

Saya, yang bertandatangan, memperakukan bahawa
(I, the undersigned, certify that)

JAMILAH BT. AHMAD BABJI

calon untuk Ijazah **SARJANA SAINS (PENGURUSAN)**
(candidate for the degree of)

telah mengemukakan kertas projek yang bertajuk
(has presented his/her project paper of the following title)

PERSEPSI BUDAYA PEMBELAJARAN DAN PENGGUNAAN INOVASI

DI INSTITUT PENILAIAN NEGARA (INSPEN)

Seperti yang tercatat di muka surat tajuk dan kulit kertas projek
(as it appears on the title page and front cover of project paper)

bahawa kertas projek tersebut boleh diterima dari segi bentuk serta kandungan
dan meliputi bidang ilmu dengan memuaskan.
(that the project paper acceptable in form and content and that a satisfactory
knowledge of the field is covered by the project paper).

Nama Penyelia
(Name of Supervisor)

: **ENCIK ZAHARI BIN MOHAMED**

Tandatangan
(Signature)

:

Tarikh
(Date)

:

9 NOVEMBER 2004

KEBENARAN MERUJUK TESIS

Tesis ini dikemukakan sebagai memenuhi sebahagian daripada keperluan pengijazahan Program Sarjana Universiti Utara Malaysia (UUM). Saya bersetuju membenarkan pihak perpustakaan UUM mempamerkannya sebagai bahan rujukan. Saya juga bersetuju bahawa sebarang bentuk salinan sama ada secara keseluruhan atau sebahagian daripada tesis ini untuk tujuan akademik adalah dibolehkan dengan kebenaran peyelia tesis atau Dekan Fakulti Pengurusan Perniagaan. Sebarang bentuk salinan dan cetakan bagi tujuan komersil dan membuat keuntungan adalah dilarang sama sekali tanpa kebenaran bertulis daripada penyelidik. Pernyataan rujukan kepada penulis dan UUM perlulah dinyatakan jika sebarang bentuk rujukan dibuat ke atas tesis ini.

Kebenaran untuk menyalin atau menggunakan tesis ini sama ada keseluruhan atau sebahagian daripadanya hendaklah dimohon melalui:

DEKAN FAKULTI PENGURUSAN PERNIAGAAN

UNIVERSITI UTARA MALAYSIA

06010 SINTUK

KEDAH DARUL AMAN

ABSTRAK

Tujuan kajian ini adalah untuk menentukan hubungan antara persepsi staf mengenai budaya pembelajaran dan pengaruhnya terhadap penggunaan inovasi melalui MS ISO 9000 di INSPEN. Instrumen Watkins dan Marsicks (1993, 1996) iaitu *Dimension of the Learning Organization Questionnaire* (DLOQ) digunakan bagi menilai budaya pembelajaran dan Instrumen Penggunaan inovasi yang telah diadaptasi dan diterjemahkan oleh Rebecca (2000) adalah digunakan. Kajian ini dijalankan di INSPEN yang telah melaksanakan MS ISO 9000 dan mendapat persijilan dari SIRIM. Kajian mendapati bahawa wujudnya hubungan sederhana positif dan signifikan antara tujuh dimensi dalam budaya pembelajaran dan penggunaan inovasi. Budaya pembelajaran juga mempengaruhi secara signifikan ke atas penggunaan inovasi tetapi kesemua faktor tidak ketara kekuatannya. Kajian mendapati budaya pembelajaran di INSPEN masih pada tahap sederhana walau bagaimanapun tahap penggunaan inovasi adalah tinggi. Dari segi demografik tiada perbezaan signifikan kepada penggunaan inovasi dan budaya pembelajaran walau bagaimanapun bagi faktor pembelajaran berpasukan terdapat perbezaan dari segi tempoh perkhidmatan di mana staf antara 11 tahun hingga 15 tahun tempoh perkhidmatan mempunyai pembelajaran berpasukan yang rendah dari staf yang berkhidmat antara 1 tahun hingga 5 tahun dan 16 tahun ke atas. Berdasarkan kepada kajian ini, beberapa implikasi daripada penemuan-penemuan telah dikemukakan sebagai usaha ke arah meningkatkan tahap budaya pembelajaran staf di Jabatan Penilaian dan Perkhidmatan Harta..

ABSTRACT

The purpose of this study is to determine the relationship between organisational members' perception of the learning culture and its influence on the use of innovation via MS ISO 9000 in INSPEN, which is the subject of the study. INSPEN has implemented MS ISO 9000 and has obtained certification from SIRIM. The Dimension of the Learning Organization Questionnaire (DLOQ) by Watkins and Marsicks (1993, 1996) is used to assess the learning culture. The questions in this study were based on the translation and adaptation of the questions in DLOQ and in the Level of Use by Rebecca (2000) in her study of the Malaysian public sector. The study found that a relationship is positive medium and significance in the seven dimensions in the learning culture and the use of innovation. The learning culture has a significant influence on the use of innovation but it was observed that there was no particular leading factor that showed strong support of such influence. The study also showed that the learning culture in INSPEN is at average level although the use of innovation is at high level. From the aspect of demography, there were no significant differences for the use of innovation and the learning culture. However, for the team learning factor, it was found that there was a difference as to the length of service in which staff with 11 to 15 years of service have a lower team learning culture compared with staff who have served between 1 to 5 years and those with more than 16 years of service. Based on this study, several implications can be drawn for submission as an effort towards upgrading the level of the learning culture of the staff of the Valuation and Property Services Department.

PENGHARGAAN

Alhamdulillah, syukur saya ke hadrat Allah s.w.t kerana dengan izinNya dapat saya menyiapkan kertas projek ini sebagai memenuhi syarat penganugerahan Ijazah Sarjana Sains (Pengurusan) dalam tempoh yang telah ditetapkan. Saya ingin mengambil kesempatan ini untuk mengucapkan setinggi-tinggi penghargaan dan ribuan terima kasih kepada kepada Encik Zahari bin Mohamed, Pensyarah Fakulti Pengurusan Perniagaan selaku penyelia kertas projek ini, Dr Hj. Abdullah bin Hj. Abd Ghani dan Prof. madya Dr Abu Bakar bin Hamid yang telah banyak memberi tunjuk ajar, nasihat dan bimbingan sehingga terhasilnya kertas projek ini.

Setinggi-tinggi terima kasih juga saya ucapkan kepada En Kamuddin bin Jalil, Ketua Pusat Kuantitatif INTAN serta En Ooi Seong Kang, Penyelaras Projek Kanan serta semua pensyarah INTAN dan UUM, rakan-rakan seperjuangan DSP/SSP INTAN/UUM 2003/2004 dan warga INTAN yang telah mencurahkan ilmu yang bermanfaat yang telah membantu saya dalam melaksanakan kertas projek ini.

Penghargaan dan jutaan terima kasih ini juga saya ucapkan kepada yang dihormati Puan Sumirah bt. Ahmad, Ketua Pengarah Penilaian yang memberikan kelulusan dan peluang kepada saya untuk mengikuti pengajian ini. Kepada Dr Rahah bt. Ismail, Pengarah Institut Penilaian Negara (INSPEN), Puan Fadariah bt. Yaakob dan semua staf INSPEN yang telah memberikan sokongan yang padu kepada saya untuk

menjalankan kajian ini di INSPEN, Jabatan Penilaian dan Perkhidmatan Harta, Kementerian Kewangan Malaysia.

Teristimewa ucapan terima kasih saya untuk semua ahli keluarga terutama kepada kedua ibu bapa yang sentiasa mendoakan kejayaan saya, kepada suami, Ibrahim Merican, dan anak-anak tercinta, Izyan Mastura, Izdni Mastura, Izwan Merican dan Ikhwan Merican yang sentiasa memberikan semangat dan sokongan untuk terus maju ke hadapan walau dalam apa jua keadaan sekalipun. Semoga menjadi pendorong kepada anak-anak untuk terus belajar dan belajar. Ucapan terima kasih untuk semua sahabat karib terutamanya Cik Rozina bt. Shafie yang sentiasa sudi mendengar keluhan dan rintihan seorang sahabat bernama pelajar.

Jamilah bt. Ahmad Babji,
Jabatan Penilaian dan Perkhidmatan Harta,
Kementerian Kewangan Malaysia.

KANDUNGAN

| | Halaman |
|--|----------------|
| KEBENARAN MERUJUK TESIS | i |
| ABSTRAK | ii |
| ABSTRACT | iii |
| PENGHARGAAN | iv |
| KANDUNGAN | vi |
| SENARAI JADUAL | ix |
| SENARAI RAJAH | xi |
| | |
| BAB 1 PENDAHULUAN | 1 |
| | |
| 1.0 Pengenalan | 1 |
| 1.1 Latar Belakang Institut Penilaian Negara (INSPEN) | 3 |
| 1.1.1 Perlaksanaan MS ISO 9000 di INSPEN | 5 |
| 1.2 Pernyataan Masalah | 6 |
| 1.3 Persoalan Kajian | 8 |
| 1.4 Objektif Kajian | 9 |
| 1.5 Kepentingan Kajian | 10 |
| 1.6 Skop Kajian | 11 |
| 1.7 Rumusan | 11 |
| | |
| BAB 2 SOROTAN KARYA | 13 |
| | |
| 2.0 Pengenalan | 13 |
| 2.1 Organisasi Pembelajaran | 13 |
| 2.2 Ciri-Ciri Organisasi Pembelajaran | 15 |
| 2.3 Budaya Pembelajaran | 23 |
| 2.4 Inovasi Organisasi | 27 |
| 2.5 Rangkakerja Teoretikal | 30 |
| 2.5.1 Pembolehubah Bersandar | 32 |
| 2.5.2 Pembolehubah Bebas | 32 |
| 2.6 Hipotesis Kajian | 35 |

| | | |
|--------------|---|-----------|
| 2.7 | Rumusan | 37 |
| Bab 3 | METODOLOGI KAJIAN | 38 |
| 3.0 | Pengenalan | 38 |
| 3.1 | Rekabentuk Kajian | 38 |
| 3.2 | Populasi | 39 |
| 3.3 | Kaedah Pengumpulan Data | 41 |
| 3.4 | Instrumen Kajian | 42 |
| | 3.4.1 Bahagian 1 - Persepsi Mengenai Budaya Pembelajaran Dalam Organisasi | 43 |
| | 3.4.2 Bahagian 2 – Penggunaan Inovasi | 51 |
| | 3.4.3 Bahagian 3 Maklumat Demografik | 52 |
| 3.5 | Kajian Rintis | 52 |
| | 3.5.1 Maklumat Demografik Responden Kajian Rintis | 54 |
| | 3.5.2 Kebolehpercayaan (Realibility) | 55 |
| 3.6 | Teknik Analisis Data | 56 |
| | 3.6.1 Persampelan Kajian | 58 |
| 3.7 | Batasan Kajian | 59 |
| 3.8 | Rumusan | 60 |
| Bab 4 | ANALISIS DATA | 61 |
| 4.0 | Pengenalan | 61 |
| 4.1 | Latarbelakang Responden Kajian | 61 |
| 4.2 | Skor Pembolehubah-Pembolehubah Kajian | 64 |
| | 4.2.1 Analisis Persepsi Budaya Pembelajaran dan Penggunaan Inovasi Staf di INSPEN | 65 |
| | 4.2.2 Analisis Tahap Budaya Pembelajaran dan Penggunaan Inovasi Staf di INSPEN | 67 |
| 4.3 | Perbezaan Ciri-Ciri Demografik dengan Persepsi Budaya Pembelajaran | 70 |
| 4.4 | Hubungan Antara Demografi dengan Penggunaan Inovasi | 82 |
| 4.5 | Hubungan Korelasi antara Persepsi Budaya Pembelajaran dengan Penggunaan Inovasi | 87 |
| 4.6 | Analisis Regresi Prosedur Enter Untuk Pembolehubah Penggunaan Inovasi dengan Budaya Pembelajaran. | 89 |
| 4.7 | Rumusan | 93 |

| | | |
|--------------|--|-----------|
| BAB 5 | RUMUSAN DAN CADANGAN | 94 |
| 5.0 | Pengenalan | 94 |
| 5.1 | Perbincangan | 94 |
| 5.1.1 | Perepsi Budaya pembelajaran dan Penggunaan Inovasi di INSPEN | 95 |
| 5.1.2 | Tahap budaya Pembelajaran dan Penggunaan Inovasi Staf INSPEN. | 95 |
| 5.1.3 | Perbezaan Dari Segi Persepsi Budaya Pembelajaran Dan Penggunaan Inovasi Mengikut Faktor Demografi. | 96 |
| 5.1.4 | Hubungan Antara Persepsi Budaya Pembelajaran dan Penggunaan Inovasi | 98 |
| 5.1.5 | Pengaruh Antara Persepsi Budaya Pembelajaran dan Penggunaan Inovasi | 99 |
| 5.2 | Implikasi Kajian | 100 |
| 5.3 | Cadangan Untuk Kajian Akan Datang | 100 |
| 5.3.1 | Populasi Di Kawasan Lain | 101 |
| 5.3.2 | Kepelbagaian Instrumen kajian | 101 |
| 5.3.3 | Kajian Di Jabatan Lain | 101 |
| 5.4 | Masalah Kajian dan Langkah Mengatasi | 102 |
| 5.5 | Rumusan | 102 |

| | |
|--------------------|------------|
| BIBLIOGRAFI | 103 |
|--------------------|------------|

LAMPIRAN

| | | |
|------------|----------------------------|-----|
| Lampiran A | Struktur Organisasi JPPH | 110 |
| Lampiran B | Struktur Organisasi INSPEN | 111 |
| Lampiran C | Soal selidik | 112 |
| Lampiran D | Surat menyurat | 120 |

SENARAI JADUAL

| | JADUAL | Mukasurat |
|---------------|--|-----------|
| Jadual 3.1: | Populasi Responden Untuk Kajian Di INSPEN | 40 |
| Jadual 3.2: | Item-Item Pembelajaran Berterusan | 44 |
| Jadual 3.3: | Item-Item Dialog dan Inquiri | 45 |
| Jadual 3.4: | Item-Item Pembelajaran Berpasukan | 46 |
| Jadual 3.5: | Item-Item Mewujudkan Sistem | 47 |
| Jadual 3.6: | Item-Item Memberikan kuasa (<i>empowerment</i>) | 48 |
| Jadual 3.7: | Item-Item <i>Systems Connections</i> | 49 |
| Jadual 3.8: | Item-Item Kepimpinan | 50 |
| Jadual 3.9 | Penggunaan Inovasi | 51 |
| Jadual 3.10 : | Maklumat Demografik Responden Kajian Rintis | 54 |
| Jadual 3.11 | Nilai Kebolehpercayaan Instrumen Kajian | 55 |
| Jadual 3.12: | Interpretasi Nilai Pekali Korelasi | 58 |
| Jadual 4.1: | Taburan Responden Mengikut Jantina | 62 |
| Jadual 4.2: | Taburan Responden Mengikut Umur | 62 |
| Jadual 4.3: | Taburan Responden Mengikut Kumpulan Jawatan | 63 |
| Jadual 4.4: | Taburan Responden Mengikut Tempoh Perkhidmatan | 64 |
| Jadual 4.5: | Taburan Skor Persepsi Budaya Pembelajaran dan Penggunaan Inovasi | 66 |
| Jadual 4.6: | Skor Budaya Pembelajaran | 67 |

| | | |
|--------------|---|----|
| Jadual 4.7 | Skor Penggunaan Inovasi | 68 |
| Jadual 4.8 | Tahap Budaya Pembelajaran staf di INSPEN | 68 |
| Jadual 4.9: | Tahap Faktor-Faktor dalam Budaya Pembelajaran staf di INSPEN | 69 |
| Jadual 4.10: | Tahap Penggunaan Inovasi Staf INSPEN | 70 |
| Jadual 4.11: | Hasil Ujian T Terhadap Perbezaan Faktor-Faktor Budaya Pembelajaran dengan Jantina. | 73 |
| Jadual 4.12: | Hasil Ujian ANOVA Terhadap Perbezaan Faktor-Faktor Budaya Pembelajaran dengan Umur | 75 |
| Jadual 4.13: | Hasil Ujian ANOVA Terhadap Perbezaan Faktor-Faktor Budaya Pembelajaran dengan Kumpulan Jawatan. | 78 |
| Jadual 4.14: | Hasil Ujian ANOVA Terhadap Perbezaan Faktor-Faktor Budaya Pembelajaran dengan Tempoh Perkhidmatan | 80 |
| Jadual 4.15 | Hasil Ujian ANOVA Terhadap Perbezaan Pembelajaran Berpasukan bagi Tempoh Perkhidmatan | 81 |
| Jadual 4.16: | Hasil Ujian T Terhadap Perbezaan Penggunaan Inovasi dengan Jantina | 83 |
| Jadual 4.17: | Hasil Ujian ANOVA Terhadap Perbezaan Penggunaan Inovasi dengan Umur. | 84 |
| Jadual 4.18: | Hasil Ujian ANOVA Perbezaan Penggunaan Inovasi dengan Kumpulan Jawatan. | 85 |
| Jadual 4.19: | Hasil Ujian ANOVA Perbezaan Penggunaan Inovasi dengan Tempoh Perkhidmatan | 87 |
| Jadual 4.20: | Hubungan Persepsi Budaya Pembelajaran dan Penggunaan Inovasi | 88 |
| Jadual 4.21: | Hubungan Faktor-Faktor Budaya Pembelajaran dan Penggunaan Inovasi | 89 |
| Jadual 4.22 | Ujian Regresi budaya pembelajaran terhadap penggunaan inovasi | 91 |
| Jadual 4.23 | :Ringkasan Dapatan Kajian | 92 |

SENARAI RAJAH

| Rajah | Muka Surat |
|---|-------------------|
| Rajah 2.1. Tindakan Penting Organisasi Pembelajaran | 22 |
| Rajah 2.2 Rangkakerja Teoretikal Persepsi Budaya Pembelajaran dan Penggunaan inovasi | 31 |

BAB 1

PENDAHULUAN

1.0 PENGENALAN

Perkembangan ilmu pada masa ini berlaku terlalu pantas dalam era kemajuan dunia yang serba canggih. Hanya ilmu pengetahuan yang tinggi sahaja dapat menjurangi antara organisasi yang maju dan organisasi yang statik, di mana kejayaan yang berterusan menuntut penguasaan ilmu pengetahuan yang tinggi. Drucker (1985) menyatakan bahawa ilmu atau pengetahuan merupakan sumber ekonomi yang utama dan penting dan mungkin merupakan satu-satunya sumber sebagai kelebihan bersaing.

Perubahan persekitaran sama ada dalam bidang politik atau ekonomi global berlaku dengan pantas dan tidak menentu. Perubahan yang berlaku dan cabaran baru secara langsung telah memberikan tekanan kepada perkhidmatan awam untuk terus relevan dan menjadi unggul dalam memainkan peranannya bagi mencapai wawasan 2020.

Bagi menangani perubahan, sistem pengurusan kualiti ISO adalah merupakan salah satu cara bagi meningkatkan pencapaian (Sachidhanan, 1997). Sebagai meneruskan usaha-usaha yang berterusan bagi menjadikan sektor awam terus berkualiti, pekeliling

The contents of
the thesis is for
internal user
only

BIBLIOGRAFI

- Ab. Aziz, Y. (2000). *Perubahan dan Kepimpinan*, Sintok: Universiti Utara Malaysia.
- Abdul Halim, A. (1999). *Ke arah Kecemerlangan dan Kesejahteraan Perkhidmatan Awam di Alaf Baru, Selected speeches of Tan Sri Abdul Halim Ali*, Chief Secretary to the Government, Malaysia. Kuala Lumpur: INTAN.
- Abdul Halim, A. (1996). *Preface in MAMPU, The Civil Service of Malaysia: Towards Excellence Through ISO 9000* (pp. xi-xiii). Kuala Lumpur.
- Ahmad Mahzan, A. (2002). *Kaedah penyelidikan Sosioekonomi*. Edisi Kedua. Dewan Bahasa dan Pustaka, Kuala Lumpur.
- Ahmad Sarji, A. H. (1996). *Perkhidmatan Awam Malaysia Bertaraf Dunia; Towards a World Class Malaysia Civil Service: Selected Speeches of Tan Sri Ahmad Sarji bin Abdul Hamid*, Chief Secretary to the Government, Malaysia. INTAN.
- Amabile, T. M. (1988) *A Model of Creativity and Innovation in Organizations*. in B.M. Staw & L.L. Cummings (Eds.) *Research in Organizational Behaviour* Vol 10 JAI Press.
- Argyris, C. & Schon, D. (1978). *Organizational Learning*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Argyris, C. & Schon, D. A. (1996). *Organizational Learning II. Theory, Method, and Practice*, Addison-Wesley Publishing Company.
- Armstrong, A. & Foley, P (2003). *Foundation for a Learning Organization: Organization Learning Mechanism*. *The Learning Organization*, 10 (2), 74-82.
<http://www.emeraldinsight.com/researchregister>
- Augier, M. Shariq, S. Z. & Vendelo, M.T. (2001). *Understanding Context: Its Emergence, Transformation and Role in Tacit Knowledge Sharing*, *Journal of Knowledge Management*. 5(2): 125-136.
- Barnett, C. (1994). *Organizational Learning and Continuous Quality Improvement in an Automotive Manufacturing Organization*. Unpublished Doctoral Dissertation, University of Michigan.
- Brown, J. S. & Walton, E. (1993). *Reenacting the Corporation*. *Planning Review*, September-October, 21(5), 5-8.

- Buku Arahan (2002). Institut Penilaian Negara. Jabatan Penilaian dan Perkhidmatan Harta. Kementerian Kewangan Malaysia.
- Buku Arahan Pentadbiran (2000). Jabatan Penilaian dan Perkhidmatan Harta. Kementerian Kewangan Malaysia.
- Cervero, R. M. (1985). *Continuing Professional Education and Behavioral Change; A Model for Research and Evaluation. The Journal of Continuing Education in Nursing*, 16(3), 85-88.
- Coakes, S.J. & Steed, L.G. (2003). *SPSS Analysis without Anguish, Version 11.0 for Windows*. John Wiley.
- Coe, M. A. (1997). *Learning Organization and the Innovative/Effective Middle School. Unpublished Doctoral Dissertation*, the Pennsylvania State University.
- Cohen, J. (1998). *Statistical Power Analysis for The Behavioral Science*. Hillsdale, NJ:
- Damanpour, F. Szaba & K. Evan, W.M. (1989). The Relationship between Types of Innovation and Organizational Performance, *Journal of management Studies*.
- Dewan Bahasa dan Pustaka. (1991). *Kamus Inggeris Melayu Dewan*. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Dewan Bahasa dan Pustaka. (1994). *Kamus Dewan*. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Drucker, P. F. (1985). *Management: Tasks, responsibilities, Practices*. Harper Parenial.
- Ellinger, A. D., Yang, B. & Ellinger, A. E. (2000). *Is the Learning organization for real? Examining the Impact of the dimensions of the Learning Organization on Organizational Performance*. 2000 AERC Proceeding
- Elmunti, D., & Kathamala, Y (1997). *An Investigation inti the Effect of ISO 9000 on Particapants' Attitudes and Job Performance. Production and Inventory Managemant Journal*, 38(2), 52-57. Erlbaum.
- Fisher, C. D. & Shaw, S. (1990). *Human Resource Management*. Houghton Mifflin.
- Garvin, D.A. (1993). *Learning in Action: A Guide to Putting the Learning Organization to Work*. Boston, MA: Harvard Business School Press..
- Garvin, D.A. (2000). *Building a Learning Organization. Harvard Business Review*, July-August, 71(4), 78-91.

- Gephart, M. A., Marsick, V. J., Van Buren, M. E., & Spiro, M. S. (1996). *Learning Organization Come Alive. Training and Development*, December, 35-45.
- Goh, S. C. (2002) *Managing Effective Knowledge Transfer: An Intergrative Framework and Some Practice Implication*, *Journal of Knowledge Management*. 6(1); 23-30
- Golembiewski, R. T. (1998). *Dealing with Doubt and Cynicism About Organizational Change, the Old Fashion Way: Empirical Data About Success Rates in OD and QWL. Current Topics in Management*, 3, 17-35.
- Halim, S., & Manogran, P. (1999). *MS ISO 9000: A Practical Guide for Implementation in Civil Servis*. Kuala Lumpur, Malaysia: INTAN.
- Hall, G. E., & Hord, S. M. (1987). *Change in School: Facilitating the Process*. Albany, NY: State University of New York.
- Hassan, J. (2002). *Konsep Pembelajaran Sekonsep Pembelajaran Sepanjang Hayat: Menjadikan Agenda Dalam Pengurusan Sumber Manusia*. Jabatan Perkhidmatan Awam. Malaysia.
- Hassan, J. (2002). *Organisasi Pembelajaran: Pemacu Perkhidmatan Awam Dalam Era K-Ekonomi Pengurusan Awam*, jilid 1. bil. 1. Kuala Lumpur: Jabatan Perkhidmatan Awam. Malaysia.
- Havelock, R. G. (1995). *The Change Agent's Guide (2nd ed)*. Englewood Cliffs, NJ: Educational Technology Publication.
- Hesselbein, F. Goldsmith, M. & Somerville, I. (2001). *Leading for Innovation and Organization for Result*. Jossey- Bass .
- Hesselbein, F. Goldsmith, M. & Beckhard, R (1996). *The Leader of the Future, New Visions, Strategies, and Practices for the Next Era*. Forward by Peter Drucker, Jossey- Bass .
- Hornby, A. S.(2001). *Oxford Fajar. Advanced Learner's English-Malay Dictionary*. Fajar Bakti.
- Jacob, M. & Ebrahimpur, G. (2001). *Experience vs Expertise: The Role of Implicit Understanding of Knowledge in Determining the Nature of Knowledge Transfer in Two Companies*, *Journal of Intellectual Capital*. 2(1): 74-88.
- Jamaluddin, A. D., Zulkarnain, A. & Sarojini, N. (2002). *K-Based Economy: Forging Ahead For National Transformation*. Kuala Lumpur: NTAN.

- Jashapara, A. (2003). *Cognition, Culture and Competition: An Empirical Test of the Learning Organization*. *The Learning Organization*, 10 (1), 31-50.
<http://www.emeraldinsight.com/researchregister>
- Kamus Inggeris Melayu Dewan (1992). *An English-Malay Dictionary*. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Kamsiah, K. (2003). *Hubungan Komunikasi Pegawai Subordinat dengan kepuasan Kerja dan Komitmen Pekerja Terhadap Organisasi*. Unpublished Tesis M.Sc., Universiti Utara Malaysia.
- Kayworth, T. and Leidner, D. (2003). *Organisational Culture as a knowledge Resource*, in Holsapple, C. W., *Handbook on Knowledge Management Matters*, Berlin: Springer-Verlag. 235-252.
- Keynote Address (2002). In Jamaluddin, A. D., Zulkarnain, A. dan Sarojini, N. (2002). *K-Based Economy: Forging Ahead For National Transformation*. Kuala Lumpur: INTAN.
- Kotler J. P. (1999). *What Leaders Really do*. Harvard Business Review
- Laporan Tahunan (2004). Institut Penilaian Negara.
- Leo, A. M. (1997). *Kreativiti Dalam Pengurusan*. INTAN Management Journal, 3 (1). 77-85.
- Liebowitz, J.Y. Chen (2003). Knowledge Sharing Proficiencies: The key to Knowledge Management. Holsapple, C.W. *Handbook on Knowledge Management Matters*, Berlin: Springer-Verlag,
- MAMPU (1996). *The Civil Service of Malaysia: Towards Excellence Through ISO 9000*. Kuala Lumpur: MAMPU.
- MAMPU (1998). *ISO 9000. in the Public Civil Service of Malaysia*. *Forum MS ISO 9000 Perkhidmatan Awam*, 1, 1-7. Kuala Lumpur: MAMPU.
- Marquardt, M., and Reynolds, A. (1994). *The Global Learning Organization: Gaining Competitive Advantage Through Continuous Learning*. Burr Ridge, Illinois: Irwin.
- Mazlan, O. (1998). *Quality in Innovation. Public Service Management: Achieving Quality Performance in the 21st Century*. Jabatan Perkhidmatan Awam. Kuala Lumpur: Malaysia.
- McGill, M. E., and Slocum, J. W., Jr (1993). *Unlearning the Organization*. *Organization Dynamics*, 22, 67-79.

- McGill, M. E., & Slocum, J. W., Jr., and Lei, D (1992). *Management Practices in Learning Organizations*. *Organization Dynamics*, 21(1), 5-17.
- Mohd. Majid Konting. (1990) *Kaedah Penyelidikan Pendidikan*. Dewan Bahasa dan Pustaka, Kuala Lumpur.
- Murray, P. & Donegan, K (2003). *Empirical Linkages between Firm Competencies and Organisational Learning*. *The Learning Organization*, 10 (1), 51-62.
<http://www.emeraldinsight.com/researchregister>
- Musalmiah, A. (1998). *Building Quality System Through ISO 9000. Public Service Management: Achieving Quality Performance in the 21st Century*. Public service Department Malaysia.
- Nelson, R. R. & Yates D. (1944). *Innovation and Implementation in Public Organizations*. Lexington Books.
- Nevis, E. C., DiBella, A. J., & Gould, J. M, (1995). *Understanding Organizations as Learning Systems*. *Sloan Management Review*, 73-85.
- Pettigrew A. M. & Fenton. E. M. (2000). *The Innovating Organization*. SAGE.
- Rashidah, I. (2003). *Faktor Keberkesanan Perlaksanaan MS ISO 9000 Di Jabatan Penilaian dan Perkhidmtan Harta*. . Unpublished Tesis M.Sc. Universiti Utara Malaysia.
- Rebecca F. S. M.. (2000). *Perception Of Culture, Concerns About The Innovation, And Their Influence On Use Of An On-Going Innovation In the Malaysian Public Sector*. Unpublished PHD. thesis. Athens, Georgia.
- Rebecca, F. S. M.. (2002). *Learning for a Change!. A Guide to Developing Learning Culture in the Malaysian Public Sector*. Siri pengurusan INTAN.
- Robert, M. & Weiss, A. (1946). *The Innovation Formula*. Ballinger
- Rogers, E. M (1995). *Diffusion of Innovations (4th ed.)*. New York: The Free Press
- Rogers, E. M. (1983). *Diffusion of Innovations Third Edition*, Collier Macmillan Publishers, London.
- Sachidhanandam, S. (1997) *Corporate Culture of Innovation and Organizational Performance*. *INTAN Management Journal*, 3 (1), 21-36..
- Sekaran, U. (2001). *Research Methods for Business; A Skill-Building Approach, (3rd ed.)*. Southern Illinois: University at Carbonadale, John Wiley.

- Senge, P (1990). *The Fifth Discipline*. New York, NY: Doubleday.
- Senge, P., Kleiner, A., (1999). *The Dance of Change, The challenges of Sustaining Momentum in Learning Organizations*. Doubleday.
- Sharidfuddin, S. O., and Rowland, F. (2004). *Knowledge Management in a Public Organisation in Malaysia: Do People Really Share?*
- Slappendell, C. (1996). *Perspectives on Innovation in Organizations*. *Organizational Studies*. 17(1), 107-129.
- Smith, E. A. (2001). *The Role of Tacit and Explicit Knowledge in the Workplace*, *journal of Knowledge Management*. 5(4); 11-321
- Sveiby, K. E. (1997). *The New Organisational Wealth: Managing and Measuring Knowledge-Based Assets*, San Francisco: Berret-Koehler Publishers Inc.
- Swee Liang, L. (2002). Knowledge Management and Malaysia Public Services. *Pengurusan Awam*, 1 (1). Jabatan Perkhidmatan Awam. Malaysia.
- Tapscott, D (1993) *Paradigm Shift: The New Promise of Information Technology*. McGraw-Hill
- Third Outline Perspective Plan, 2001-2002, Prime Minister's Department of Malaysia. www.smpke.jpm.my
- Wang, C. L. & Ahmed, K. P. (2003). *Organisational Learning: A Critical Review*. *The Learning Organization*, 10 (1), 8-17.
<http://www.emeraldinsight.com/researchregister>
- Watkins, K.E. (1966). *Of Course Organizations Learn!* In Robert w. Rowden (Ed), *New Direction for adult and Continuing Education: Workplace Learning*. 72. 89-96. San Francisco: Jossey-Bass.
- Watkins, K.E. & Marsick, V.J (1990). *Informal and Incidental Learning in the Workplace*. Routledge. London and New York..
- Watkins, K.E. & Marsick, V.J (1993). *Sculpting The Learning Organization* Jossey-Bass Publishers. San Francisco.
- Watkins, K.E. & Marsick, V.J (1997). *Measuring Dimension of the Learning Organizationaire*. In Rebecca F. S. M.. (2000). *Perception Of Culture, Concerns About The Innovation, And Their Influence On Use Of An On-Going Innovation In the Malaysian Public Sector*. Unpublished PHD. thesis. Athens, Georgia.

- Wiig, K. M. (1993). *Knowledge Management Foundations: Thinking about Thinking. How People and Organizations Create, Represent and Use Knowledge*. Scheme Prss.
- Woodman, R. W. Sawyer, J. E. & Griffin, R. W. (1993). Towards a Theory of Organizational Creativity. *Academy of Management Review*, 18.
- Wright, D.L. (1997). *The Effect of Organizational and Individual Learning on Job Satisfaction and Organizational Commitment*. In Rebecca F. S. M.. (2000). *Perception Of Culture, Concerns About The Innovation, And Their Influence On Use Of An On-Going Innovation In the Malaysian Public Sector*. Unpublished PHD. thesis. Athens, Georgia.
- Zegans, M. D. (1992). *Innovation in the Well-Functioning Public Agency, public Productivity and Management Review*, 16(2). 141-156